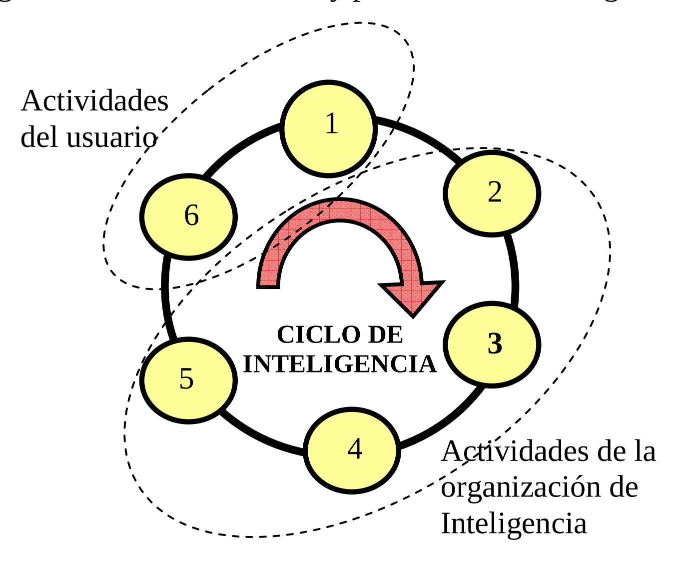
Revisión al 12052011 del artículo publicado en La Revista de Marina Año 101 Nro. 01-2008

LA UNIDAD BÁSICA DE ANÁLISIS: Un enfoque actualizado de este modelo organizativo.
Por Luís Antonio RIOS Rodríguez. — Marzo 2008

Introducción

Hace catorce años atrás, la Revista de Marina (Año 90 Nro. 03) publicó un artículo que titulé "**LA UNIDAD BÁSICA DE ANÁLISIS: Un aporte a la organización del trabajo de Inteligencia"** este artículo fue producto de una larga experiencia laboral en Dirección de Inteligencia de la Marina, dependencia de la que guardo gratos recuerdos y en la que - por la compleja coyuntura nacional de entonces y porque mi vocación lo demandaba - pase la mayor parte de mi carrera naval.

El artículo pretendía exponer un modelo tipo para la organización de la producción de Inteligencia, específicamente útil para las fases 3 y 4 del Ciclo de Inteligencia, es decir el análisis y producción de Inteligencia.



1 Orientación inicial del usuario.
2 Colección de información.
3 Análisis de información.
4 Producción de Inteligencia.
5 Diseminación de la producción.
6 Retroalimentación del usuario.

El artículo que hoy expongo pretende actualizar las ideas entorno del modelo tipo desarrollado años atrás, lo que hecho ahora es recortar alguna información redundante, agregar algunas precisiones y ampliar algunos puntos, consideraciones que son producto de la experiencia desarrollada desde 1997 tanto en la institución como desde el 2003 en la empresa privada y otros organismos públicos como la Dirección Nacional de Inteligencia.

Ideas iniciales.-

Los elementos que nutre y recorren todo el "Ciclo de Inteligencia" es la información y los datos, sin embargo, para que este vital elemento sea útil en la toma de decisiones y el planeamiento es necesario procesarla adecuada y oportunamente, lo que demanda un trabajo metódico, una adecuada organización y un excelente entrenamiento del personal.

La producción de Inteligencia es compleja y muestra su resultado de diversas formas y enfoques, puede ser táctica o estratégica, así como predictiva, básica o actual; por otro lado puede presentarse de diferentes formas audiovisuales, aunque lo más usual es en forma escrita.

Veremos que la información útil para la producción de Inteligencia Estratégica (IE) es en su gran mayoría de fuente abierta, aunque es importante decirlo, no debe ser producida solo de fuente abierta ya que la información cerrada aunque en pequeña cantidad eleva en forma importante la credibilidad y calidad del resultado, por otro lado permite confirmar la fuente abierta utilizada y sobre todo permite conocer las intensiones además de las capacidades lo resulta clave para la correcta clasificación de un riesgo o una amenaza.

Con el siguiente ejemplo, podremos notar cual es la importancia de poder contrastar la información abierta con cerrada y viceversa de nivel estratégico; durante los años 70s y con la Guerra Fría en su apogeo, el análisis del poder misilístico nuclear soviético era un tema estratégico de primer orden en los Estados Unidos; en uno de los desfiles por el aniversario de la revolución de Octubre en Moscú, desfilaron nuevos modelos de misiles transportados por camiones y por ende de gran movilidad y difíciles de ubicar, - similares a lo que hoy conocemos como misil SCUT pero con mayor alcance – claro fueron fotografiados a más no poder e informado el hecho a Washington. Años después tras la caída del muro de Berlín se especulo acerca de este hecho, como una de las campañas de desinformación más importante para hacer variar la apreciación estratégica del gobierno norteamericano respecto a la supremacía del poder nuclear con base en tierra versus el poder nuclear naval, el objetivo principal era enmascarar la verdadera importancia de la fuerza nuclear naval restándole importancia comparativa con las instaladas en tierra. Este caso muestra como la información abierta requiere de una confirmación de información cerrada para evitar conclusiones falsas y los consecuentes errores en el planeamiento estratégico de la defensa.

La información abierta se obtiene en conferencias, publicaciones, directorios, guías de diverso tipo, estudios estadísticos, mapas, en universidades, ONGs, bibliotecas públicas, centros de información, organismos públicos, en la vía pública misma, Internet, etc., por tal motivo su obtención no implicará riesgos temibles, sin embargo emplearla para producir Inteligencia dado su volumen presenta otros retos. La información cerrada se obtiene manejando fuentes de diverso tipo mantenimiento siempre en secreto la identidad de las fuentes y los métodos empleados para colectarla y controlarla, esta es la esencia del secreto, la piedra fundamental de todos los que trabajan en la Inteligencia.

Ante tal volumen de información colectado y ante la amplia gama de decisiones que requieren Inteligencia previa por parte de los Comandos o autoridades del Estado, se hará imprescindible contar con una excelente organización, amplio conocimiento del tema tratado, constancia y sobre todo metodología de trabajo.

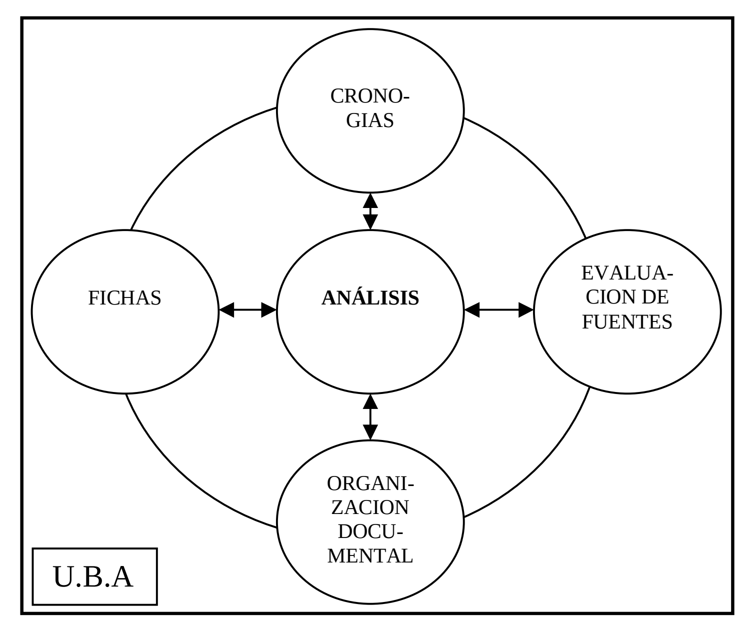
El caso de la necesidad de Inteligencia táctica muestra algunas diferencias con la de Inteligencia Estratégica, lo normal es que una operación que requiere inteligencia táctica ocupe una ventana temporal mucho menor que una de tipo estratégico, por ende es necesario mantener una mayor velocidad en el flujo de informaciones es muy importante para el desarrollo de las operaciones tácticas; por otro lado el escenario involucrado es generalmente menor que uno de tipo estratégico, por ende el detalle de la información requerida en una operación táctica es mayor. En síntesis en una operación táctica se necesita un fluyo más rápido y un detalle mayor en la información e inteligencia que se consume. Estas características hacen que el tipo y frecuencia de la información requerida no este disponible en forma abierta o pública, por lo general debe ser colectada por elementos propios desplegados en el área de operaciones. El tipo de fuentes es proporcionalmente distinto en el planeamiento táctico que en el estratégico, pero la metodología de trabajo y procesamiento de datos e información para la producción de Inteligencia no varía si el producto final es de tipo táctico o estratégico.

De esta idea fundamental parte la necesidad de plantear un modelo tipo que permita organizar rápida, práctica y eficazmente el análisis y producción de Inteligencia.

La Unidad Básica de Análisis.-

Una vez observado que la metodología de análisis y producción de Inteligencia no varía si el producto es de tipo táctico o estratégico, pasaremos a plantear un modelo tipo para la organización del trabajo de análisis y producción de Inteligencia, modelo al que llamaremos **UNIDAD BÁSICA DE ANALISIS (UBA).**

La idea fundamental es que existen cinco tareas necesarias para poder producir información e Inteligencia útil al comando o a los tomadores de decisiones. Las tareas son: Actualización de cronologías, producción de fichas, evaluación de fuentes, organización documental, análisis.



La cantidad de personal asignado en variable, dado que podría asignarse más de un rol a una sola persona o inversamente asignar más de una persona a un solo rol, dependiendo únicamente de la realidad existente, de la presión sobre la producción y de las necesidad del Comando.

Un tema relacionado muy importante, que depende del Comando y del responsable de la producción de Inteligencia, es definir los temas de estudio de cada una de las UBAs a su cargo, ya que no hacerlo implica navegar sin rumbo definido en la producción de Inteligencia. Algunos ejemplos, a nivel estratégico estatal el tema de la falta de delimitación en nuestra frontera marítima demanda la organización de una o varias UBAs que estudie el tema y sus derivaciones. En otro caso, el M2 de una fuerza de submarinos, podrá organizar una UBA que trabaje el tema de las corrientes y temperaturas marinas en los teatros de operaciones asignados en caso de conflicto; otra UBA podría estudiar el estado de alistamiento de las unidades de países considerados potenciales riesgos o amenazas; por otro lado, una fuerza aeronaval podrá organizar una unidad que trabaje el tema de las capacidades de detección y cobertura de los potenciales enemigos, otra, estudiar las posibles y probables zonas de operaciones de sus fuerzas o grupos de tarea.

Vista la aplicación práctica del modelo en términos generales, pasaré a describir cada uno de los roles planteados dentro de la UBA y la razón de su necesidad; **la actualización de cronologías**, significa llevar ordenada y metódicamente un registro de todos los hechos relacionados con el tema de interés de la UBA, obviamente este registro es de necesidad cotidiana de un analista que requiere actualizar permanente su conocimiento de la situación. Una cronología debe estar correctamente redactada, en este sentido el modelo de redacción periodística es muy adecuado, debe quedar registrado, el hecho en sí (qué y cómo ocurrió), el lugar, la fecha y hora, las personas y organizaciones involucradas y los motivos que generaron el hecho en caso de conocerse; también debe anotarse la referencia de la fuente que proporcionó esta información y los datos que la persona que registró la cronología.

Hoy en pleno siglo XXI el registro debe hacerse en una base de datos, guardando siempre un Backus de respaldo y las medidas de seguridad para evitar hackers. Fundamental es saber que el registro de las informaciones se hace para poder encontrarla de manera rápida y oportuna cuando se necesite para el análisis, no para almacenarla como un archivo inerte; la base de datos que se cree será un ambiente muy dinámico entre la carga de datos y los reportes requeridos para el análisis; debe existir la posibilidad de tener reportes específicos usando índices de búsqueda distintos, por ejemplo obtener los hechos relacionados con una persona, o un lugar o con un período de tiempo, o las combinaciones de estos mediante lógica booleana. La clave es la idea que la cronología se registra para luego ser consultada por el analista, para investigar en ella.

La producción de fichas, todos los hechos están relacionados con actores, sean estos personas, organizaciones o instituciones, por lo tanto es necesario tener fichas personales y organizacionales de todos los actores que se relacionen con el tema de

estudio de la UBA; es muy importante el diseño de este registro, es decir cuáles serán los campos existentes en cada uno de los registros de fichas.

No es lo mismo tener una cronología de todos los hechos relacionados con una organización, que una ficha de esa organización, en una ficha podemos presentar la información en forma sintética, consignar referencias históricas, detalles o conclusiones que no son una simple relación de hechos; una ficha sirve para sintetizas y presentar integralmente un perfil, este producto adquiere para el analista, características de utilidad superior que una cronología. Igualmente debe hacerse en una base de datos con los respaldos y medidas de seguridad adecuados; y con formas simples de acceso a las fichas mediante nombre de personas, alias, nombre de organizaciones o instituciones, siglas, etc.

La evaluación de fuentes es un tema algo más complejo, primero es conveniente respondernos ¿porque es necesario hacer una evaluación de las fuentes?, la idea fundamental es que es necesario para darle calidad al producto final, está relacionado con el objetivo de ser eficaz. En la medida que nuestro producto este confirmado o no, sea coherente con el entorno general o compatible con otras informaciones de Inteligencia podremos darle mayor o menor eficacia a nuestra producción. Este tema puede generar ciertas fricciones con los encargados de la etapa de colección de información, ya que solo ellos conocen realmente a las fuentes que manejan y son ellos los que llevan un registro de cada una de ellas, los analistas solo conocen el código de evaluación que colección asigna a la fuente y a su información. Sin embargo es en las etapas de análisis y producción donde se puede observar realmente el valor o no de una fuente, es ahí donde se ve si la fuente es útil o no lo es; para aclarar el tema e intentando limar posibles ficciones entre la colección y el análisis, diremos que realmente se trata de evaluar solo la veracidad de la fuente y eso se logra en base al registro histórico que tenemos sobre lo que ella nos ha informado antes, en base a ese registro podremos asignar un valor porcentual de su veracidad; no evaluamos la autenticidad o competencia de la fuente esa es una tarea solo de la agencia de controla a la fuente directamente.

Debemos de tener un archivo de cada una de las fuentes que alimentan la UBA, y en ellos un registro de las informaciones proporcionadas con el respectivo comentario sobre su veracidad, su oportunidad, su claridad, u otros detalles que el evaluador considere de interés; para poder hacer los comentarios es necesario que el evaluador investigue en los archivos y en la fuente abierta para poder comparar y evaluar. Para lograr una correcta evaluación de la veracidad de la Fuente o Agencia es muy importante mantener un buen nivel de coordinación entre la oficina con las agencias que proveen la información, por ejemplo la doctrina norteamericana enseña que en caso de que al información provenga de un interrogatorio es importante conocer el grado de entrenamiento del interrogador, en el caso de información proveniente de una vigilancia es necesario saber si hay alguna subjetividad del personal encargado de la vigilancia, en el caso de que la fuente sea un documento lo importante es saber quien lo escribió y para quien lo escribió, así por el estilo hay varios detalles importantes de compartir entre colectores y analistas. El objetivo final de evaluar una fuente, es conocer por temas en que porcentaje la información que nos provee una fuente es veraz o no lo es, de tal forma

que el analista pueda formase un juicio más próximo a la realidad y que sus conclusiones sean más sólidas.

La organización documental, está referida a organizar la información de tal manera que sea rápidamente encontrada cuando se requiera para el análisis; la mejor comparación que podemos hacer es el de una biblioteca que almacena muchos libros y rápidamente los pone a disposición de los usuarios, en el caso de la UBA se trata de documentos en lugar de libros. La idea parece simple pero no lo es tanto, se requiere al igual que en una biblioteca, desarrollar diversas herramientas para poder trabajar eficientemente con grandes volúmenes de documentos, tomemos en cuenta que los soportes que contienen la información pueden ser de diferente tipo, un documento escrito (mensaje naval, nota de información, informe, documento), también una grabación de audio, un video, un archivo de computadora, una imagen, un mapa, un diagrama dibujado, etc. Cada uno de ellos es un objeto físico que solo puede estar en un lugar a la vez, pero su contenido temático puede ser de interés diverso, incluso de interés para varias UBAs el problema entonces es como lo registramos y donde almacenamos el documento, de tal forma que todos los que lo necesiten hoy o mañana lo encuentren oportunamente.

El lector notará que hay mucha relación entre las bases de datos de cronologías, fichas y la de control documental, efectivamente esta relación existe ya que toda la información base de las cronologías y fichas son de una u otra forma documentos que deberán ser organizados para su explotación oportuna, en este sentido en empleado de sistemas de bases de datos relacionales son muy útiles, pero tienen que ser diseñadas por personal con conocimiento de bibliotecología (Ciencia de la Información) ya que ellos son los profesionales expertos en diseñar las herramientas para la organización y recuperación de la información, los ingenieros de sistemas son los que construyen al herramienta paro sin las directivas del bibliotecólogo el producto serán sistemas que no respondan eficazmente a los requerimientos del análisis.

Además de las Bases de Datos será necesario desarrollar herramientas como "Esquema de Clasificación Documental", que nos brindará un código de ubicación de los documentos como en una biblioteca, así mismo es necesario desarrollar una listas de "lenguaje controlado" para describir temas, sub-temas y palabras clave, eso implica formar al menos un comité que mantenga actualizadas la lista de "lenguaje controlado", este lenguaje debe ser similar al que empleen los cronólogos y fichadores, ya que sin él será muy difícil encontrar información útil cuando se busque información dentro de la base de datos.

Por último el encargado de la organización documental será también el responsable directo de la seguridad física de los documentos y de la aplicación de los diversos sistemas de evacuación y destrucción de emergencia.

El análisis de información.- En este rol se sintetiza la idea de la producción de información e Inteligencia, es aquí donde se desarrolla el análisis propiamente dicho, que es un proceso cognoscitivo en el que se desagregan los datos o informaciones, se

encuentra los vínculos entre ellos y se ensambla o integra las nuevas ideas y conclusiones, el producto final se plasma en un documento de Inteligencia que puede ser de diversos tipos, entre ellos está la Nota de Información, Nota de Inteligencia, Apreciación de Inteligencia, Resumen de Inteligencia; así mismo el analista es quién deberá preparar informes de situación o "estados del arte" sobre su tema de análisis.

Queda claro que este trabajo requiere de preparación previa y entrenamiento, ya que el conocimiento necesario para producir inteligencia útil no se aprende de la noche a la mañana, es un proceso que demanda el estudio de teorías sobre el tema de interés así como experiencia personal y la acumulación de información previa, cualidades personales y permanencia en el puesto para lograr calidad del producto.

El analista de información es el usuario principal de las cronologías, las fichas, la evaluación de fuentes y de la organización documental, es como si lo otros integrantes de la UBA trabajaran para que el analista tenga la materia prima adecuada para facilitar su trabajo y a su vez mientras realizan este trabajo se van preparando para ocupar el puesto de analista.

Por otro lado el analista debe también preocuparse de incrementar su conocimientos sobre los temas que estudia participando por cuenta de la institución de Inteligencia en eventos relacionados al tema como por ejemplo conferencias, mesas de discusión, entrevistas con actores clave, visitas a las zonas de interés, participación en eventos públicos de las organizaciones de interés. Su trabajo pese a desarrollarse principalmente en un oficina no es para nada burocrático, por el contrario debe ser muy dinámico y pro-activo, deberá leer diariamente todo el material relacionado con sus temas de interés, mantener coordinaciones con los colectores, detectar variaciones que demanden búsquedas de información o redacción de documentos, deberá estar con los cinco sentidos en tensión y generar - él mismo - las alertas y predicciones oportunas para el logro de las taras asignadas.

Datos importantes para mejorar la producción.-

La primera idea importantes es que la UBA trabaja en equipo, no son cinco o más individualidades, la calidad de la producción en resultado del trabajo de todos, y todos están aprendiendo algo nuevo cada día, por eso es imprescindible al comienzo y al final del día realizar reuniones de intercambio de ideas entre todos los integrantes de la UBA, un comentario adecuado, una observación de un elemento de la UBA puede ser muy importante para un mejor análisis, a su vez el analista puede enseñar en base a su experiencia y trabajo cotidiano las claves de un buen análisis.

Otro tema clave es contar con adecuadas herramientas para organizar la información, en este sentido para poder diseñar una buena bases de datos sobre cronologías, fichas y archivos documentales, como se dijo antes, es necesaria la participación de bibliotecólogos e ingenieros de sistemas, los primeros saben cómo debe ser el sistema los segundos saben cómo hacerlo funcionar, no es un tema solo de

ingeniería de sistemas, en mi experiencia he visto fallar grandes esfuerzos e inversiones por no comprender este punto clave.

Un software manejador de datos interesante, que se pueden emplear como un primer paso es el WINISIS, software creado por la UNESCO para organizar la información en bibliotecas, es muy barato y existen organizaciones que lo conocen muy bien como para sacarle el mayor provecho. Otra base de datos interesante por el hecho de ser relacional es el Access de Office. Pasando a software de mayor nivel podemos consultar con las bibliotecas de importantes universidades que mantienen catálogos On Line de cientos de miles de libros y revistas, o desarrollar soluciones en Oracle o similares, claro que esto va de la mano con costos importantes.

Flexibilidad del modelo.-

Un aspecto sumamente importante es la flexibilidad que brinda el adoptar este modelo organizativo, así pues, para un elemento de maniobra del tipo Batallón podría ser suficiente activar solo una UBA, sin embargo, una Segunda Sección de un Estado Mayor General se requerirá seguramente activar una mayor cantidad de UBAs, ya que sus necesidades de información así lo demandarán; sin embargo la UBA del Batallón o las múltiples UBAs del Estado Mayor General tendrán la misma organización y los mismos roles, lo que variará será el número de UBAs y la cantidad de personal asignado a las mismas.

Esta flexibilidad permite reorientar rápidamente el trabajo del personal sin que se presente una variación brusca en sus tareas que afecte la calidad de la Inteligencia producida, el personal seguirá cumpliendo las mismas funciones en las cuales se encuentra entrenado; el encargado de controlar la información continuará manejando el esquema de clasificación de información, las herramientas de recuperación y las normas de seguridad física normalmente empleadas; el evaluador de fuentes empleará los mismos procedimientos de verificación cotidianos; los encargados de fichas biográficas y cronologías continuarán manejando las mismas herramientas.

El caso del analista es algo distinto ya que es el único elemento de la UBA que requerirá de nuevos conocimientos básicos para producir eso demandará un tiempo dado que cambió el tema de estudio; sin embargo, esta dificultad puede ser adecuadamente manejada con el Comando, si es que mantiene entrenado al personal de acuerdo a las variaciones que la Apreciación de Inteligencia Estratégica señalan; es decir se podrá tener analistas entrenados en la comprensión de temas específicos que se van proyectando como temas de interés futuro.

La flexibilidad de este esquema organizativo también se demuestra al apreciar que al tratarse de roles a cumplir, no se especifica la cantidad de personal asignado para cada rol. En la mínima expresión, los cinco roles pueden se cubiertos por una sola persona, como por ejemplo el Oficial de Inteligencia de una unidad de combate tipo corbeta misilera; asimismo si el volumen de información es mucho mayor se podría tener muchas

personas trabajando solo la carga de cronologías o fichas personales, etc. También podría darse el caso que el tema estudiado, por su complejidad, requiera de dos o más analistas. Lo importante es que se cumplan los cinco roles, la cantidad de personal implicado y la cantidad de temas estudiados serán variables.

Mejoras en la administración de personal.-

Otra ventaja de este modelo es el permitir una mejor administración y entrenamiento del personal. Al existir diferentes roles, éstos demandan diferentes tipos y niveles de conocimiento y entrenamiento, generándose una forma de progresión dentro del trabajo de la UBA.

Al cronólogo y al fichador le corresponden los dos primeros niveles respectivamente, es decir conocimiento de las herramientas que utilizan y un nivel básico para comprender la información que procesan. Esta función puede ser desarrollada por un elemento joven, el cual mientras desarrolla su trabajo ganará experiencia y se nutrirá en la práctica con las experiencias del personal con mayores conocimientos.

El segundo y tercer nivel de conocimiento son paralelos y corresponden al "Documentalista" y al "Evaluador de fuentes". El primero debe conocer profundamente las herramientas de organización de la información, así como las técnicas de "recuperación de información". Además requiere un elevado nivel de comprensión de lectura para la adecuada ubicación de los documentos dentro del "esquema de clasificación de información"; así mismo tendrá la responsabilidad directa de la seguridad física de los mismos y por ende un mayor nivel de responsabilidad y experiencia.

Por su parte el Evaluador de Fuentes, deberá tener la capacidad de investigar la calidad de la información recibida y generar reportes sobre las fuentes con las que trabaja. Para este fin requiere conocer perfectamente la información entregada por cada fuente, así como la aplicación correcta de los criterios de evaluación de información; para el evaluador, el perfecto conocimiento de los "esquemas de clasificación de información" y sobre todo de las herramientas de "recuperación de información" deberán ser también ampliamente conocidas, ya que los documentos existentes serán su principal fuente de información para la confirmación o no de lo informado por las fuentes.

Finalmente llegamos al analista, que debe utilizar todas las herramientas de la UBA para desarrollar el proceso de análisis y producir Inteligencia. Esto implica que debe contar con experiencia y conocimiento de los temas de interés, alta capacidad de comprensión de lectura, capacidad de redacción clara y sintética, conocimiento de idiomas extranjeros y facilidad de palabra. Es decir, en sí mismo es un producto difícil de lograr y uno de los principales activos que deben ser preservados en las organizaciones de Inteligencia.

Siendo concientes de esta progresión en la evolución de un analista de Inteligencia, se puede preparar programas de capacitación y perfeccionamiento como prerrequisitos para desempeñarse en los diferentes puestos de la UBA; esta progresión

permitirá también identificar cualidades del personal, mejorando la calidad de los analistas y por ende de la producción.

Control de calidad.-

Al terminar el presente artículo, quisiera indicar que existe un elemento fundamental para que se cumpla con el objetivo de producir Inteligencia de manera eficiente y eficaz. Este elemento es lo que en administración de empresas se conoce como “control de calidad”; En este sentido, será necesario controlar la calidad de dos datos cargados en las fichas biográficas y las cronológicas, la seguridad de la información así como la actualización de los “esquemas de clasificación de información” y las “herramientas de recuperación de información”, la calidad de la información que proporcionan las fuentes y agencias, y la solidez de las ideas, planteamientos e hipótesis y los documentos de Inteligencia diseminados.